

**ESTRATEGIA DE MARKETING ORGANIZACIONAL PARA EL
DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL SENASA**

**Trabajo científico libre para la obtención del grado de Magíster
en Marketing Internacional de la Escuela de Posgrado de
Marketing Internacional de – Facultad de Ciencias Económicas –
Universidad Nacional de La Plata**

**Profesor Director de Tesis:
Prof. Dr. Eduardo Rafael Pons**

**Presentado por:
Julián Bover**

**Calle 63 N° 943
(1900) La Plata**

Fecha de entrega: 15 de septiembre de 2004

➤ **INDICE TEMATICO**

ALCANCE	4
Introducción	5
Análisis FODA	15
TRANSFERENCIA DEL KNOW HOW EN EL SENASA.	19
Fundamento y Justificación del proyecto	19
Consideraciones Generales.....	22
Objetivos.....	25
Condiciones necesarias previas	25
Metodología de la implementación	26
Selección de líderes	26
Monitoreo, control y Evaluación	30
Impacto esperado de la aplicación del Programa.....	31
MODERNIZACION DE LA BUROCRACIA	32
Fundamento y Justificación.....	32
Objetivos.....	33
Informatización Inteligente.....	33
Gestión.ar.....	33
Reingeniería de la concepción administrativa	34
Metodología de la Implementación	34
Instrumentos Necesarios	39
DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	41
Comunic@R.....	41
Fundamentos y Justificación.....	41
Consideraciones Generales.....	42
Instrumentos Necesarios	43
Objetivos.....	44
Comunicación Estratégica.....	44
Soportes.....	44
Comunicar para integrar.....	44
Identidad Corporativa	44
Metodología de la Implementación	45
Modelo de Comunicación Institucional. Ejemplo.....	45
Plan de Comunicación Interna. Metodología	46
Las Instancias Presenciales.....	48
Instancias de divulgación presencial:	49
Desarrollo de un dispositivo de integración regional	50
CRONOGRAMA Y ASIGNACION DE RECURSOS.....	51
Fuente de Recursos.....	51

INSTANCIA DE SENSIBILIZACION	51
ETAPA I	52
ETAPA II	53
Programa “Transferencia del Know how SENASA”	53
Programa “Modernización de la Burocracia”	54
Programa “Desarrollo de la Comunicación Interna”	55
Programa “Transferencia del Know how SENASA”. Segundo período	56
Programa “Modernización de la Burocracia”. Segundo período	57
Programa “Desarrollo de la Comunicación Interna”. Segundo período	58
OBSERVACIONES:	60
BIBLIOGRAFÍA	61

ALCANCE

El propósito de la tesis es el desarrollo de un encuadre metodológico estructurado a partir de la definición de tres programas y de un espacio formal desde el que se ejecutan los mismos.

Los programas presentan lineamientos, objetivos, acciones y desarrollos acerca de la metodología de la implementación.

En lo que respecta específicamente al alcance, se han incluido los temas que le otorgan el carácter sistémico necesario para el desarrollo estratégico de la propuesta y se a profundizado en el abordaje de cada uno según lo requerido a los efectos de la definición del Encuadre Metodológico referido.

Introducción

Está comprendida en esta instancia la descripción de la institución, sus funciones, alcances, organización interna, fundamento y estructura general de la propuesta y la matriz FODA que motivó su desarrollo.

La Institución

El SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) es un Organismo descentralizado, con autarquía económica, financiera y técnico administrativa y dotado de personería jurídica propia, en el ámbito del derecho público y privado, en jurisdicción de la SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION .

El Servicio se organiza a través de una oficina central, localizada en Capital Federal y por 25 Supervisiones Regionales (incluyendo la Supervisión de la Zona Metropolitana) a las cuales se subordinan 316 oficinas locales.

Recursos

Posee 4048 empleados de los cuales 965 son médicos veterinarios, 179 Ing. Agrónomos, 179 profesionales de otras disciplinas, 1568 paratécnicos, 10015 administrativos, 96 peritos clasificadores y 38 es el personal de maestranza.

Su presupuesto anual es de 107 millones de pesos provenientes de la recaudación vía tasas, quedando supeditada su disponibilidad a reintegros efectuados desde el Ministerio de Economía y Producción.

Actualmente el SENASA cubre el 90% de sus demandas en concepto de costos operativos por intermedio de su propia recaudación dispuesto de la forma mencionada precedentemente; el 10% restante proviene del Tesoro Nacional.

Las inversiones se realizan desde el Ministerio de Infraestructura, no habiéndose registrado en el último período y por intermedio de financiamiento de carácter internacional.

Las fuentes de crédito internacional tiene vigentes a través del Banco Interamericano de Desarrollo dos programas:

- Sanidad Animal (se emplearán \$ 9.000.000 en el transcurso del presente año en materia de inversiones)
- Protección vegetal (se emplearán \$ 9.000.000 en el transcurso del presente año en materia de inversiones y otros insumos)

Estructura y Organización

La estructura de conducción superior está constituida por un Presidente, un Vicepresidente y un Consejo de Administración, compuesto por 15 miembros vocales, representando a las instituciones rurales, la industria, las Provincias, los trabajadores del SENASA y los consumidores.

El Presidente y su Vicepresidente, conducen la organización técnica y administrativa, constituida de las siguientes Direcciones y Coordinaciones:

- a. Dirección Nacional de Sanidad Animal**
- b. Dirección Nacional de Protección Vegetal**
- c. Dirección Nacional de Fiscalización Agroalimentaria**
- d. Dirección de Laboratorio y Control Técnico**
- e. Dirección de Agroquímicos, Productos Farmacológicos y Veterinarios**
- f. Dirección Nacional de Coordinación Técnica, Legal y Administrativa**
- g. Unidad de Vigilancia Operativa**
- h. Coordinación de Relaciones Internacionales e Institucionales**

Las acciones que desarrolla el SENASA, en términos generales, son:

- Prevenir, diagnosticar, controlar y/o erradicar las enfermedades de los animales y las de ese origen, transmisibles al hombre, así como las plagas y enfermedades que afecten a los vegetales, implementando y promoviendo la acción sanitaria y fitosanitaria en todo el país.
- Fiscalizar y certificar:

a) La sanidad y calidad de los animales y productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal.

b) La calidad de los productos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades y/o plagas que afecten la sanidad y la calidad de los animales, vegetales y productos, subproductos o derivados de origen animal y/o vegetal.

c) Las condiciones y la calidad de los insumos químicos y biológicos, intervinientes en la producción de animales y vegetales, sus productos, subproductos y derivados, tanto para la producción y su elaboración, como para su conservación, envasado, almacenamiento y transporte.

d) Las condiciones de los efluentes y residuos resultantes de los productos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades y/o plagas.

- Emitir las certificaciones que correspondan, tanto en el ámbito nacional como en lo referente a exportaciones e importaciones.
- Establecer zonas y/o fronteras epidemiológicas cuando lo requiera la salvaguarda del patrimonio sanitario animal y/o vegetal, aplicando las medidas necesarias.
- Adoptar y ejecutar las medidas técnicas apropiadas, inclusive el sacrificio de animales y/o destrucción de vegetales, para salvaguardar el patrimonio sanitario animal y vegetal.
- Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones a las que están sujetas las personas físicas o jurídicas en actos o situaciones relacionados con el ámbito de su competencia.

- Registrar, habilitar, clausurar y fiscalizar plantas de procesamiento, acondicionamiento, almacenamiento, transporte y comercialización de los productos del área de su competencia.
- Registrar, autorizar o prohibir los agroquímicos.
- Generar y proveer información estadística en las materias de competencia del Organismo.
- Fiscalizar y controlar:
 - a) El cumplimiento de las normas y reglamentos higiénico-sanitarios y de seguridad alimentaria en la producción y faena animal; en los productos, subproductos y derivados de origen animal; en los vegetales, sus partes, subproductos y derivados.
 - b) El cumplimiento de las normas de uso y comercialización de productos, principios activos, drogas, materias primas y productos biológicos y biotecnológicos, intervinientes o relacionados con la medicina veterinaria y la producción animal, determinando los niveles máximos admisibles de residuos y contaminantes.
 - c) El cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos referidos a la producción, comercialización y uso de los productos agroquímicos, productos y drogas fitoterápicos, biológicos y biotecnológicos, intervinientes o relacionados con la sanidad y la producción vegetal, determinando los niveles máximos admisibles de residuos y contaminantes en los vegetales y sus productos.
- Elaborar y proponer las normas técnicas de sanidad y calidad de los animales y vegetales, productos, subproductos y derivados, así como aquellas referidas a los principios activos, productos agroquímicos y/o biológicos.

Fundamento y Lineamientos Generales de la Propuesta

La presente propuesta de Marketing Organizacional fue realizada a partir de las conclusiones elaboradas en el diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) realizado en el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria en el mes de noviembre de 2003.

Se postula que a través de esta estrategia se puede revertir el marco de debilidades y preservar el de las fortalezas institucionales permitiendo la optimización de la inserción de la organización a partir del cumplimiento de sus misiones y funciones.

En el diagnóstico institucional se destacan como fortalezas el nivel técnico y profesional del personal de edad media y avanzada; como debilidades, aspectos vinculados a la comunicación interna, dificultades para la realización de trabajos entre áreas y otras de índole cultural referidas a la verticalidad de la estructura y la resistencia a los cambios. La falta de revisión y actualización de procesos, definición de roles; el caótico desarrollo de infraestructura e incorporación de tecnología.

Por lo antedicho se ha incluido la creación de un espacio denominado Unidad para la Calidad (que depende de la Unidad de Presidencia), a partir del cual se lleven adelante las acciones que respondan a las necesidades institucionales. De esta forma se facilitará la incorporación y comprensión de las medidas a adoptarse

Desde la Unidad para la Calidad se implementarán inicialmente tres programas denominados 1) Transferencia del Know How SENASA, 2) Modernización de la Burocracia y 3) Desarrollo de la

Comunicación Interna configurando tres áreas temáticas, que a su vez contienen lineamientos presentados como objetivos. Los Programas han sido desarrollados para revertir debilidades estructurales y para afianzar las fortalezas institucionales.

Las características de los lineamientos (objetivos), le otorgan el carácter de mejora continua propiciando la continuidad de sus acciones y combatiendo las acciones episódicas presentadas bajo el criterio de reformas.

A los efectos de este resumen, puede dividirse la propuesta en:

➤ El Diagnóstico

Trabajo de diagnóstico institucional realizado en noviembre de 2003 (FODA institucional) bajo la modalidad de consultoría externa.

Las conclusiones presentadas a continuación surgidas del mismo motivan el desarrollo del presente trabajo que ha adoptado el carácter de un conjunto de acciones articuladas y enmarcadas en programas, para ser ejecutadas desde una instancia formal denominada “Unidad para la Calidad”.

El programa “Transferencia del Know How SENASA” apunta a revertir la debilidad que representa el envejecimiento de la planta de personal de la institución y la consecuente potencial pérdida del valor acumulado y no transferido en materia de conocimientos.

Dentro de los aspectos considerados como fortaleza se encuentra la formación del personal referido precedentemente y el Background desarrollado por este.

El segundo programa denominado Modernización de la Burocracia fue desarrollado con el propósito de revertir aspectos deficientes vinculados a la administración y gestión de recursos, a la incorporación de tecnología, a la carencia de planificación y visión estratégica y resistencias a los cambios de la cultura organizacional caracterizada por su verticalidad.

La debilidad institucional descrita y si se considera el papel fundamental del SENASA como el organismo de control sanitario de nuestro país, en su rol de definir las políticas para controlar y erradicar plagas y enfermedades y procurar los estatus sanitarios que posibiliten el ingreso de nuestros productos a los mercados internacionales, junto a las crecientes exigencias de los mercados de destino de las exportaciones certificadas por el SENASA, configuran la necesidad del desarrollo de políticas sanitarias acordes con aquellas exigencias y de un servicio competitivo al usuario interno en materia de certificaciones y habilitaciones de establecimientos y productos .

El tercer programa denominado Desarrollo de la Comunicación Interna procura definir recorridos de trabajo tendientes a sistematizar y articular acciones de comunicación, que posibiliten optimizar recursos, socializar información, propiciar trabajos entre áreas diferentes, ejecutar acciones de gestión y promover la participación en la construcción de la identidad corporativa.

A continuación se enumeran los objetivos de los tres programas

- Los Programas

“Transferencia del Know How SENASA”

- Seleccionar a los líderes y destinatarios de la Transferencia
- Reconocer el impacto en el área del ejercicio del replique de la información
- Capacitar sobre la modalidad: “Formación de Formadores”
- Desarrollar los módulos de transferencia
- Elaborar conclusiones

Modernización de la Burocracia

- Informatización Inteligente

Informatizar al SENASA en forma racional, estableciendo un marco de necesidades a partir de un diagnóstico actualizado de situación, que incluya su justificación y contemple el impacto social de la nueva tecnología en sus vertientes positivas y de eventuales conflictos.

- Gestión.Ar

1. Actualizar los procedimientos de trámites internos en base al criterio de mejora continua. Estas acciones deberán poder ser apuntaladas

desde las áreas que participan en la legitimación de los cambios y desde el área involucrada en el mismo.

2. Desarrollar e implementar acciones tendientes a la normalización y certificación de áreas y procedimientos a partir de las normas internacionales de referencia.

➤ Reingeniería de la Concepción Administrativa

Redefinir los criterios utilizados para decidir la administración de recursos, la asignación presupuestaria y la contratación de personal en busca de mayor transparencia, de posibilitar la rendición de cuentas y de la eficiencia.

Desarrollo de la Comunicación Interna

➤ Comunicación Estratégica

Desarrollar e implementar acciones planificadas de comunicación interna. Analizarlas y definir las en conjunto con las áreas de capacitación, Gestión Técnica, Prensa y Difusión y con los programas de Transferencia y Modernización.

➤ Soportes

Seleccionar e implementar soportes de comunicación interna.

➤ Identidad Corporativa

Gerenciar la identidad corporativa. Planificar las acciones de participación del personal en la construcción de la mencionada identidad.

➤ Comunicación Integrada

Desarrollar e implementar un dispositivo de integración regional. Seleccionar los soportes adecuados para este fin ya sean a distancia o presenciales.

Posteriormente se incluyen consideraciones sobre la metodología y definiciones e instrumentos que han sido incluidos en el trabajo.

Finalmente se ha definido un cronograma con la presupuestación de las actividades.

Se presentan dos anexos, el primero de los cuales grafica el organigrama del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).

El segundo describe la presupuestación con formato de planilla.

Análisis FODA

El diagnóstico institucional que se presenta a continuación fue realizado como trabajo de consultoría en noviembre de 2003.

En este diagnóstico se enumeran aspectos que resultan coincidentes con las apreciaciones que justifican la realización de la presente propuesta.

Fortalezas

- a. Personal de formación adecuada, con experiencia y compromiso con la institución
- b. Procesos técnicos adecuados acordes con los requisitos mercadológicos
- c. Adecuados enlaces con las organizaciones internacionales multilaterales y con órganos similares de sanidad agropecuaria
- d. Excelencia operacional de los laboratorios
- e. La aproximación del Servicio a las instituciones internacionales del sector
- f. El interés de la iniciativa privada en mejorar la condición sanitaria del país

Debilidades

- a. Cobertura geográfica y organización interior inadecuada
- b. Ausencia de un sistema de comunicación formal, ágil y confiable

- c. Dificultades burocráticas típicas del servicio público
- d. Falta de una planificación estratégica imprescindible para los organismos que actúan en la facilitación del comercio internacional
- e. Deficiencias en la oferta de información técnica calificada, como libros y revistas especializadas en los temas de sanidad agropecuaria
- f. El peso de la cultura organizacional construida sobre los fundamentos de un paradigma antiguo de la sanidad agropecuaria

Oportunidades

- a. El dinamismo del mercado internacional, permitiendo la apertura de mercados que antiguamente fueran inaccesibles
- b. La diversificación del agro y la presión por agregación de valor
- c. Las exigencias de los mercados en términos de calidad y en especial, de inocuidad de los alimentos
- d. El agotamiento de las fronteras de producción agrícola en los países centrales y las posibilidades de expansión de la agropecuaria Argentina
- e. El crecimiento de la presión internacional por la sustitución de plaguicidas, en especial los considerados más dañosos al medio ambiente, por otras prácticas de control de plagas

- f. Los espacios comerciales más exigentes que se abren a los países con sistemas de sanidad de reconocida credibilidad

Amenazas

- a. La deficiente coordinación institucional y organizacional
- b. Restricciones impuestas a la modernización institucional y de los programas
- c. Dificultades en transmitir una imagen de elevado patrón de calidad en los mercados y en los órganos similares que pueda traer la necesaria credibilidad a sus servicios
- d. Dificultades en anticipar las tendencias y los movimientos que redundan en nuevas demandas y requisitos sanitarios, por la ausencia de un sector formal de planificación estratégica
- e. Resistencias organizacionales a los cambios
- f. Mientras que la apertura comercial es una oportunidad, también puede constituirse en seria amenaza, en el caso de que el país no mantenga una permanente política de modernización, capacitación y fortalecimiento técnico e institucional de su sistema sanitario, lo que puede significar la pérdida de competitividad de los productos argentinos.

PROGRAMA I

TRANSFERENCIA DEL KNOW HOW EN EL SENASA.

Fundamento y Justificación del proyecto

Los sucesivos diagnósticos institucionales realizados a fines de los noventa y a principios de la presente década, presentan como debilidad el envejecimiento de la planta profesional y técnica con la consecuente amenaza de la pérdida del patrimonio tecnológico en concepto de conocimientos para la realización de procedimientos propios del servicio.

Las múltiples funciones de la institución derivaron en una estructura que ha ido perdiendo flexibilidad a través del tiempo lo que ha ocasionado dificultades en la adaptación a nuevos escenarios de mayores exigencias.

En este contexto se ha resentido la posibilidad de interacción entre diferentes áreas y la necesaria comunicación interna para la consecución de aquel fin, dificultando no sólo la realización de tareas sino también el traspaso del Know How institucional.

El propósito de la transferencia interna de conocimientos en el SENASA, requiere el desarrollo de un programa de transferencia y la instrumentación de la modalidad “**formación de formadores**” que posibilite el **replique** de información profesional, técnica y técnico – administrativa mediante un encuadre metodológico predeterminado, “**dispositivo**” que demandará la elaboración de programas propuestos a partir de la activa participación de los destinatarios y del relevamiento previo de necesidades.

En este sentido podemos citar a G.Ferry, pedagogo francés contemporáneo interesado por rescatar los saberes de la práctica y la elaboración de saberes a partir de la misma.

... preocupado por la renovación y el cambio en la formación de los “docentes” piensa en un maestro distinto al tradicional, lo ve como un mediador del saber, un observador, un organizador del trabajo...¹

Sus pilares de desarrollo teórico han sido la formación de adultos y el trabajo en grupos de autogestión, dos elementos fundamentales para pensar la formación de formadores.

La **Formación de formadores** es una propuesta que concibe la continuidad de la formación del personal con capacidades adquiridas anteriormente desde lo profesional como desde lo experiencial, a esta formación se la denomina inicial o de base. La capacitación de segundo grado y formación permanente, entendida desde el lugar de quien forma, como la manera de ayudar a través de mediaciones a que el otro se desarrolle trabajando sobre sí mismo, para lo que se requiere de situaciones peculiares de lugar, tiempo, y de relación con la realidad; apunta a la continuidad y desarrollo de la formación sea cual fuere el lugar en el que sucede la misma.

“Formarse es poder objetivarse y subjetivarse en un movimiento dialéctico que va siempre mas lejos, es aprender a devenir, construir el propio camino de desarrollo profesional y personal, formar es ayudar a formarse”.

¹ FERRY, G. Pedagogía de la Formación, “Formación de Formadores”, serie documental N° 6 (Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires). Ed. Novedades Educativas. Buenos Aires. Primer edición (1997).

La formación permanente tiene como premisa lo antes planteado, es un proceso que se inicia con la **movilización** de las personas implicadas y las incluye en el sentido mas fuerte del término, otorgando valor al desarrollo personal que cada sujeto hace por sus propios medios. Cada uno se forma a sí mismo con la ayuda de mediadores que posibilitan la formación.

“Todo formador es al mismo tiempo docente animador y analista, combina prácticas centradas en adquisiciones de saberes o capacidades, prácticas de organización, de concepciones de gestión de la información y otras de intervención en grupos e instituciones. La iniciación en esas prácticas y el perfeccionamiento continuo que suponen un ejercicio se organizan según una doble dimensión profesional y personal que aparece como una constante en todos los dispositivos de formación de formadores”.²

Estas prácticas de formación no se limitan al ejercicio de un oficio sino que incluyen el campo institucional, las normas, las redes de relaciones, la cultura propia del lugar.

En este sentido se promueve la dinámica continua en la transferencia de conocimientos de orden “práctico profesional” para el aprendizaje de saberes, capacidades prácticas y técnicas y acciones de orden “socio institucional” cuyo objetivo son las exploraciones de los problemas sociales, las relaciones de fuerza, las normas de la institución, etc.

² FERRY, G. Pedagogía de la Formación, “Formación de Formadores”, serie documental N° 6 (Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires). Ed. Novedades Educativas. Buenos Aires. Primer edición (1997).²

La actual conducción del SENASA ha desarrollado un proyecto de “Cambio y Fortalecimiento Institucional” que implica acciones de reingeniería y el desarrollo de un modelo de gestión planificada en forma estratégica y participativa con la redefinición de perfiles y la modernización de su burocracia.

La rejerarquización del personal y la descentralización operativa como aspectos internos de mayor relevancia.

El Programa de Transferencia de Know How es una respuesta funcional a los fines de preservar el patrimonio en concepto de conocimiento interno como se ha mencionado, que requiere de una fuerte interacción con el área de capacitación y que tendrá una importante incidencia en los recursos humanos con la consecuente optimización de su rendimiento en la inserción laboral.

Apunta también a expresar el poder educativo informal de la organización y garantizar el desarrollo potencial de la institución a través de la formación de su personal.

Consideraciones Generales

El trabajo en grupos, el desarrollo de la autogestión y la cooperación, la oferta de espacios para la expresión de dudas, dificultades y aspiraciones son algunos de los objetivos a tener en cuenta al momento de pensar la estrategia para trabajar la formación de adultos.

En las instituciones / organizaciones existen grupos siempre y cuando los individuos compartan objetivos que orienten su quehacer

e interactúen unos con otros para llevar adelante el cumplimiento de las metas. En estos grupos “ equipos de trabajo” la participación activa en la definición y el trazo de los proyectos a llevar adelante los compromete en forma plena a través de la capacitación-acción-integrada que consiste en desarrollar un proceso de formación al interior de la institución.

La **transferencia del know how** es concebida en el marco del presente programa como un instrumento para la formación continua, complementario a las acciones de capacitación programadas y ejecutadas desde el área respectiva.

Los insumos para la implementación del programa son:

- la decisión de la alta dirección del SENASA de iniciar este proceso,
- la legitimación del proceso de transferencia y
- el compromiso y la participación del personal

Estos requisitos son garantía para la consecuente construcción de un proceso de diálogo a distintos niveles de la organización sobre:

- dónde estamos,
- qué queremos hacer,
- cómo debemos organizarnos y
- qué necesitamos transferir para hacerlo.

Como consecuencia de la deficiente previsión y planificación en materia de transferencia de información y conocimientos en la institución, se generó un marco de desigualdades caracterizado por la concentración del manejo de información y del trabajo.

La situación descrita genera una ineficiente inserción de las personas en los distintos ámbitos laborales y un desigual acceso a las posibilidades de crecimiento en la organización.

Por intermedio de las acciones a desarrollarse desde este programa, el aprendizaje y la formación dejarán de ser un fenómeno individual para convertirse en organizacional.

Debe considerarse que la práctica profesional en una instancia institucional, requiere además, de interpretaciones de la cultura organizacional, asignación de roles y manejo de procedimientos propios que exigen la convivencia de los procesos de capacitación y de transferencia de conocimientos propios de la institución.

Los tres programas son concebidos para su implementación simultánea, con enlaces funcionales de retroalimentación que posibiliten compartir los resultados generados a partir de la ejecución de las acciones desarrolladas en cada uno.

A través de la ejecución de los programas, se pretende desarrollar un proceso de mejora continua.

Se considera oportuno y enriquecedor, la interacción con instituciones de orden público a los fines de analizar y evaluar propuestas tentativas en forma conjunta compartiendo recursos y experiencias.

Como se ha descrito, se considera necesario desarrollar enlaces funcionales entre los programas y en particular con las acciones de reingeniería a partir de un diagnóstico participativo, sobre la conveniencia de la aplicación de acciones de replique de

procedimientos e información técnica que pueda encontrarse en estado de revisión y cambio.

Objetivos

- Reconocer al personal a ser afectado en carácter de líder de transferencia o de destinatarios a partir de la determinación del valor de su formación y de la experiencia adquirida (background SENASA).
- Reconocer el impacto en el área a partir del ejercicio del replique de la información.
- Implementar un programa de instrucción bajo la modalidad de formación de formadores, sistema de tutorías y seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Desarrollar e implementar los módulos y sus respectivos dispositivos pedagógicos sobre los procedimientos a ser transferidos.
- Confeccionar Manuales de Procedimiento como instrumento de gestión y uso corriente para el ejercicio de la transferencia en aquellas áreas y temas que lo requieran.

Condiciones necesarias previas

Considerar que el tiempo destinado a la capacitación produce retrasos en la vida profesional cotidiana. Por esto es necesario evaluar distintas modalidades de formación como pasantías y o

residencias, de mayor o menor intensidad y duración, cursillos semanales, sesiones dentro de la propia institución. La elección deberá tener en cuenta la incidencia de esas diversas situaciones sobre la práctica profesional y el desempeño laboral.

Para llevar adelante esta propuesta es necesario en primer instancia la decisión de la alta dirección del SENASA, sobre la aplicación del programa de transferencia.

Posteriormente se deberá establecer una fecha de inicio y la duración de la instancia de puesta en marcha, entendiéndose a la continuidad como un proceso de mejora continua.

Se definirá un cronograma de actividades para el período establecido, la asignación presupuestaria correspondiente, la conformación de un equipo técnico interno y las eventuales contrataciones externas para la implementación del programa.

Se considera pertinente la definición de Unidades Estratégicas Temáticas con en fin de nuclear mediante estructuras virtuales y estipular grupos de trabajo en torno de un tema y no necesariamente de un área formalmente constituida. La definición de la misma no implicaría la creación de nuevas estructuras sino de espacios funcionales de trabajo.

Metodología de la implementación

Selección de líderes

Se definirá un perfil para orientar la selección. La denominación de líder, incluye a la condición actitudinal de la persona involucrada necesaria para conducir el proceso de transferencia y de esta forma mediar en la formación de sus pares.

Deberá ser un referente en su área, lo que no implica necesariamente la condición de experto desde el punto de vista de los antecedentes académicos, ya que la información involucrada en el proceso puede no requerirlo.

El personal deberá reseñar brevemente sus funciones, capacidades, nivel de instrucción y la característica de la misma. Esta información podrá estar disponible en el entorno de red.

La autoridad de cada área determinará la conveniencia de la realización de la transferencia para luego solicitar por intermedio del Programa de Transferencia del Know How la elevación de la propuesta a la coordinación de la Unidad para la Calidad y por intermedio de ésta a las autoridades del organismo, incluyendo temas procedimientos y persona involucrada.

Una vez definidas las personas líderes de la transferencia, se coordinará a través del área de capacitación la realización del curso de “Formación de formadores” con el propósito de brindar los instrumentos necesarios para la construcción de los respectivos dispositivos pedagógicos.

Los contenidos pueden ser de orden profesional, técnico o administrativo y serán presentados a través de las Unidades Estratégicas Temáticas propiciando la participación por temas.

Según las acciones y la modalidad de trabajo los grupos de aprendizaje podrán ser divididos en:

- a) Grupos de entrenamiento de capacidades prácticas, que utilizan ejercicios, capacidades prácticas técnicas o metodológicas relacionadas con prácticas intelectuales.
- b) Grupos de análisis de situaciones y experiencias profesionales a través de foros y talleres. Con esta categoría se relaciona el método de casos, cuyo uso es común en las de formación en gestión. El estudio de casos se lleva a cabo bajo la forma de discusión o de simulación, en la que los representantes del grupo deben representar roles.

Los interesados en participar como destinatarios del proceso de transferencia podrán solicitarlo al programa con la aprobación del responsable de su área o serán directamente convocados a participar.

La institución deberá prever su ausencia posibilitando el tiempo que requiera su participación en esta instancia como así también los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad.

El proceso de transferencia permitirá a través de sus módulos, ser atravesado por las inquietudes de los participantes enriqueciendo el proceso de formación y ser analizado en forma crítica con la finalidad de construir modelos de procedimientos que optimicen el uso de recursos y resultados.

Los líderes recibirán un incentivo económico y el antecedente institucional de su participación como líder de transferencia.

Posteriormente a la instancia de capacitación, los líderes recibirán el soporte técnico necesario para la confección del dispositivo pedagógico definiendo el enfoque y la característica del grupo target.

A partir de estas premisas, se propone a continuación, un modelo tentativo que establece una amplia autonomía en las formas y cuyo esquema es el siguiente:

1) Puesta a punto del proyecto:

Fijación de los objetivos.

Inventario de recursos y limitaciones.

Especificación de los roles respectivos de quienes van a ser formados, de los formadores y de otros que intervengan en el proceso.

Construcción y establecimiento del plan de trabajo.

Montaje del dispositivo pedagógico.

2) Implementación:

Desarrollo de las actividades

Retroalimentaciones periódicas.

Eventuales reajustes.

3) Evaluación

Balance crítico de la operación.

Proyecto de seguimiento y complementación.

Reconsideración de objetivos, etc.³

Monitoreo, control y Evaluación

Los módulos desarrollados estarán constituidos por componentes teóricos y prácticos que deberán ser susceptibles y tener previstas instancias de monitoreo durante el transcurso de las actividades y una vez finalizada las mismas, una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos del módulo y del propósito del Programa en el área particular.

Los módulos deberán contemplar el ejercicio crítico de procedimientos, el análisis, la revisión y el desarrollo de eventuales alternativas a los mismos.

Las instancias de control tanto del Programa como de los distintos módulos se realizará a través de grupos inter institucionales en el marco de convenios entre organismos de contexto equivalente.

Esta modalidad permitirá preservar el carácter sistémico del proyecto y las necesarias articulaciones en las acciones de los programas cuidando el espíritu técnico de los vaivenes políticos. Para esto se prevé una comisión mixta de asesoramiento conformada por integrantes provenientes de los programas, de la Dirección de Recursos Humanos y Capacitación del SENASA y la de un organismo público bajo el marco de un convenio interinstitucional.

³ FERRY, G. Pedagogía de la Formación, "Formación de Formadores", serie documental N° 6 (Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires). Ed. Novedades Educativas. Buenos Aires. Primer edición (1997).³

La comisión será la responsable de:

- Relevar información acerca del cumplimiento de metas, objetivos y plazos de los tres programas
- Informar sobre lo acontecido a la Unidad Presidencia
- Proponer nuevos lineamientos y acciones
- Transferir inter institucionalmente resultados y procesos

De esta forma se procura en primer término, asegurar el correcto desarrollo de los programas sin que se desvirtúe el propósito de los mismos, como así también compartir las experiencias de las instituciones.

Impacto esperado de la aplicación del Programa

La preservación de patrimonio tecnológico deberá permitir socializar la información, propiciar la participación, eliminar barreras internas, fomentar el compromiso, revisar procedimientos actuales, proponer procedimientos futuros, evaluar el impacto de cambios internos y externos y el de la incorporación de nueva tecnología.

La organización podrá enseñar a su gente a trabajar, a poner su conocimiento al servicio de la misión de la institución, a poder comunicarse e interactuar más allá de las diferentes funciones, a detectar errores, a innovar y revisar permanentemente qué es lo que se está haciendo y si eso es lo que corresponde hacer.

PROGRAMA II

MODERNIZACION DE LA BUROCRACIA

Fundamento y Justificación

La Administración Pública de nuestro país ha sido atravesada por distintas crisis que han suscitado su deterioro generalizado y la consecuente desarticulación con la demanda de su medio ambiente.

Ineficiencia, desmotivación y colapso podrían calificar a ciertos ámbitos del Sector Público, que no han sido alcanzados por las virtudes de las sucesivas reformas del estado.

Se pueden vislumbrar nichos de eficiencia que han podido adaptarse a los nuevos escenarios estableciendo su reencuentro con la sociedad.

Esta última, muestra impaciencia e impotencia ante la incapacidad presentada desde la mayoría de los organismos públicos para responder a sus necesidades, mientras que el servidor público no encuentra la motivación en la inserción en un sistema plagado de indefiniciones.

La situación descrita ha instalado la connotación peyorativa del término burocracia y es la razón del desencuentro entre la Sociedad y el Estado.

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, presenta como agravante su extendida presencia en el territorio nacional y la multiplicidad en los alcances de sus funciones indelegables.

Actualmente, el Gobierno Nacional plantea con claridad acciones tendientes a rejerarquizar el Estado, fortaleciendo a sus instituciones y estableciendo fuertes compromisos procurando que estas se adapten a escenarios de mayores exigencias.

En este sentido, la actual conducción del SENASA por intermedio de su propuesta de Cambio y Fortalecimiento Institucional, persigue el mismo propósito. A través del presente trabajo se propone como instrumentos a los Proyectos de Modernización de la Burocracia, Desarrollo de la Comunicación Interna y Transferencia del Know How SENASA.

El presente programa tiene como propósito, la modernización de la burocracia a través de la implementación de un proceso que permita optimizar la articulación del SENASA con sus usuarios.

Objetivos

Informatización Inteligente

Informatizar al SENASA en forma racional, estableciendo un marco de necesidades a partir de un diagnóstico actualizado de situación, que incluya su justificación y contemple el impacto social de la nueva tecnología en sus vertientes positivas y de eventuales conflictos.

Gestión.ar

1. Actualizar los procedimientos de trámites internos. Estas acciones deberán poder ser apuntaladas desde las áreas que participan en la legitimación de los cambios y desde el área involucrada en el mismo.
2. Desarrollar e implementar acciones tendientes a la normalización y certificación de áreas y procedimientos a partir de las normas internacionales de referencia.

Reingeniería de la concepción administrativa

Redefinir los criterios utilizados para decidir la administración de recursos, la asignación presupuestaria y la contratación de personal en busca de mayor transparencia, de posibilitar la rendición de cuentas y de la eficiencia.

Metodología de la Implementación

Modernizar es incorporar los resultados del progreso técnico y científico, son los conocimientos generados a partir de las actividades de investigación científica, desarrollo técnico, experimentación práctica, elaboración teórica y reflexión crítica, destinadas a ampliar y a profundizar en un sector específico del universo social.⁴

El presente proyecto apunta a la instauración de un proceso de mejora continua que comprende a la modernización como una necesidad de ocurrencia permanente. El mencionado esquema

⁴ www.clad.org.ve

Martins, C. E. Cinco Puntos Acerca de la Administración Pública en Brasil, Ed. Revista del CLAD Reforma y Democracia. N°1 Caracas (enero 1994).

posibilitará contrarrestar la idea de discontinuidad implícita de las reformas administrativas planteadas como tales.

Esta estrategia requiere la permanente revisión de objetivos, tiempos y medios.

Esta modalidad de trabajo postula una Acción Cíclica de Modernización, en la que queda claramente definido un inicio pero que prevé la discontinuidad temporaria aparente, durante la cual la organización capitalice ampliando la utilización de las últimas incorporaciones, mientras que la conducción y el área específica elaboren las propuestas de implementación futura.⁵

Las ondas planteadas en el ciclo presentan tres etapas con distintas acciones a saber:

1. Consolidación y mantenimiento
2. Control y eventuales correcciones
3. Reflexiones y maduración de soluciones consensuadas

Un pilar fundamental en el esquema presentado, es el consenso ya que cualquier propuesta de cambio incomprendida por los involucrados no será factible.

Las premisas deberán propender a la inclusión de la totalidad de la organización, a la participación proactiva, tomando en cuenta al lineamiento de descentralización planteado por la actual conducción

⁵ www.clad.org.ve

Martins, C. E. Cinco Puntos Acerca de la Administración Pública en Brasil, Ed. Revista del CLAD Reforma y Democracia. N°1 Caracas (enero 1994).

y los alcances funcionales del organismo en todo el territorio nacional.

El concepto representado en este proyecto contempla su estrecha vinculación con las acciones programadas de capacitación, ya que resulta esencial la relación entre la burocracia, la modernización y el conocimiento.

También es destacable la relación existente entre los programas y entre éstos y la estructura formal.

de Transferencia de Tecnología interna, específicamente en lo que se refiere a socializar la información.

Este enlace es el canal a través del cual, se proveerá de información a modo de insumo, al lineamiento de trabajo propuesto en el objetivo Gestión. Ar.

Se podrá también realizar una propuesta de “revisión de procedimientos” en algún área en particular desde el programa, elevando la misma a la Coordinación de la Unidad y por su intermedio al Presidente del organismo.

Las actividades en el área técnica serán acordadas y se trabajarán en forma conjunta entre el área involucrada y el programa. El informe resultante será avalado por las firmas de los responsables del área y del Programa de Modernización para luego ser elevado a la coordinación de la unidad.

Posteriormente y con el visto bueno del Presidente, entra al “Circuito Formal de Aprobación”, instancia en la que se vuelcan en expediente

los antecedentes y las conclusiones del trabajo de la que participarán la Dirección de Asuntos Jurídicos y la de Despacho General.

La primera etapa de implementación para el objetivo Informatización Inteligente, es el relevamiento que es la realización de un FODA comunicacional (es el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en lo que se refiere a soportes de comunicación, preparación de Recursos Humanos, necesidades particulares del área, localización geográfica, etc).

El relevamiento será la justificación ante los canales previstos para la solicitud de financiamiento.

La segunda etapa es la puesta en marcha.

Planeamiento estratégico de la calidad

El incremento del alcance de los sistemas de calidad, produjo que éstos dejarán de considerarse un aspecto táctico propio del trabajo de los especialistas en calidad. Se convirtieron entonces en un objeto y en una tarea estratégica, que requería de la participación del más alto liderazgo... Su responsabilidad consiste en asegurar que los objetivos estratégicos de calidad se integren en el proceso de planeamiento de los negocios. Además, deben participar personalmente junto a otros directivos y los trabajadores en el despliegue de los objetivos de calidad a través de toda la organización; revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos propuestos y de los índices de satisfacción de los clientes; así como establecer un sistema de recompensas que reconozca y estimule a

los individuos, a los colectivos y a la organización en general por el logro de los objetivos de calidad ...⁶

Con respecto al tercer objetivo denominado “Reingeniería de la Concepción Administrativa”, se prevé para la realización del plan de acción como instrumento a la “Planificación Participativa”.

Está caracterizada por la participación de las personas que actualmente se desenvuelven en las áreas involucradas en la toma de decisiones, de los “líderes políticos para el cambio” y del responsable del Programa, para desarrollar en forma consensuada el plan de acción en procura del cumplimiento de los aspectos incluidos en este objetivo.

La modalidad de trabajo planteada para dar tratamiento a este objetivo es la de elección por los aspectos involucrados en la revisión

Cuanto más importante sea el desarrollo de las capacidades y el nivel cultural de la organización, más efectivo será el proceso de modernización.⁷

⁶ Valdés Abreu, M. Cañedo Andalia, R. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas
Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Servicios Especiales de Información. CNICM.

⁷ Valdés Abreu, M. Cañedo Andalia, R. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas
Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Servicios Especiales de Información. CNICM.

Se torna imperativo concebir el proceso de mejora como de índole organizacional que incluya a los individuos y no como un objetivo de orden individual que conduzca a estos a una frustrada vocación por el cambio.

La organización deberá transformarse a tal punto que sus integrantes puedan expresar su potencial en materia de aspiraciones intelectuales y creativas.

Esto se logrará a partir de una institución moderna, inserta y vinculada con su medio ambiente de forma tal que las personas redescubran su utilidad y su razón de ser en la organización.

Será fundamental, la activa participación de individuos competentes y motivados para ser punta de lanza en el proceso de Cambio y Fortalecimiento Institucional.

Instrumentos Necesarios

Crear una instancia de evaluación (comité asesor) del Impacto Tecnológico que asesore al Consejo de Administración y al Presidente del SENASA sobre las derivaciones de la aplicación de tecnologías en el ámbito interno y externo.

El proceso de Cambio y Fortalecimiento y los tres programas postulados como los pilares instrumentales, requieren de la constitución de una instancia formal a partir de la cual echar raíces en el terreno mismo en el que va a suceder la mejora.

Esto posibilitará materializarlo a través de su visibilidad y los inicios en la construcción de la credibilidad. También se logrará obtener recursos y sumar los instrumentos necesarios para viabilizarlo.

Desde allí se ejecutará la planificación, el abastecimiento, la implementación, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación de las actividades.

Esta es la instancia necesaria para liderar el proceso de transformación y desarrollo capitalizando la movilización de las bases organizacionales.

PROGRAMA III

DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Comunic@R

Fundamentos y Justificación

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, es un organismo de control nacional con funciones de vigilancia en la totalidad del territorio, de gestión sanitaria, manejo de coyuntura, de negociaciones sanitarias, habilitación de plantas y productos, etc.

La multiplicidad de sus funciones requiere de un sistema comunicacional orgánico, articulado, que posibilite el adecuado flujo de la información institucional y su uso como insumo de las instancias laborales.

Definimos a la comunicación interna como “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”⁸, “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”⁹, el alma o “el sistema nervioso de la empresa”¹⁰.

El propósito del proyecto es el de acompañar al proceso de Cambio y Fortalecimiento Institucional, en concordancia funcional con el Programa de transferencia y el de Modernización a través del

⁸ KATZ, D. Y KHAN, R. **Psicología social de las organizaciones.** Ed. Trillas, México (1986)

⁹ LUCAS MARIN, A. **La comunicación en la empresa y en las organizaciones,** Ed. Bosch comunicación, Barcelona, (1997).

¹⁰ PUCHOL. L. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos,** Ed. Díaz de Santos, Madrid, (1997).

ejercicio de “Comunicaciones Eficientes”. Estas son las que posibilitarán:

- Promover las relaciones horizontales,
- Evitar el rumor como parte de la cultura comunicacional de la organización,
- Revalorizar al conocimiento interpersonal con el fin de promover el sentido de pertenencia institucional,
- Propiciar la participación en el desarrollo de la evolución corporativa, de su identidad;
- Generar igualdad en las condiciones de acceso a los sistemas de información y al manejo de los soportes comunicacionales,
- Promover “la eficiencia en el trabajo”,
- Implementar sistemas de gestión de control y contribuir en formar al personal de contacto;
- Establecer pautas comunes,
- Complementar equipos de trabajo y reducir ineficiencias por superposición de acciones.

Consideraciones Generales

A través del proyecto se procura desarrollar una instancia comunicacional que supere la estrecha analogía que vincula al ejercicio de la comunicación con la transmisión de información, al concepto conductista de codificación y decodificación, y al hecho comunicacional como de “transparencia absoluta”. Destacar la complejidad de la acción de comunicar en una organización y el potencial valor estratégico de la misma. ¹¹

Se prevé abrir el espectro de posibilidades a través del gerenciamiento, de la planificación, del desarrollo de una concepción amplia sobre la comunicación y de soportes e instrumentos para su ejercicio.

Instrumentos Necesarios

Establecer formalmente al Programa de Comunicación Interna junto al de Transferencia de Tecnología y Modernización dentro de la “Unidad para la Calidad” concebida como unidad de presidencia.

El área contará en principio con un coordinador al igual que los otros programas que trabajará bajo el criterio de “enlaces funcionales” con el coordinador general de la Unidad.

¹¹ PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ LUIS; GAITÁN MOYA JUAN ANTONIO, Metodología del Conocimiento Científico e Investigación en la Comunicación Ed. Síntesis. Madrid (1995).

Objetivos

Comunicación Estratégica

Desarrollar e implementar acciones planificadas de comunicación interna. Analizarlas y definir las en conjunto con las áreas de Capacitación, Gestión Técnica, Prensa y Difusión y con los Programas de Transferencia y Modernización.

Soportes

Seleccionar e implementar soportes de comunicación interna (entorno de red, publicaciones propias, foros temáticos institucionales (on line y presenciales), carta al presidente, carta del presidente, presidencia on line, el desarrollo de instancias de sensibilización entre áreas, etc.

Comunicar para integrar

Desarrollar e implementar un dispositivo de integración regional. Seleccionar los soportes adecuados para este fin ya sean a distancia o presenciales.

Identidad Corporativa

Gerenciar la Identidad Corporativa. Planificar las acciones de participación del personal en la construcción de la identidad institucional.

Metodología de la Implementación

La coordinación de los programas podrá o no ser llevada a cabo por personal que actualmente cumple funciones en el organismo.

El desarrollo de este programa, requiere de un Enlace Funcional “operativo” con las áreas de Prensa y Difusión y Con Gestión Técnica, ya que desde la primera se lo proveerá de información y desde la segunda de los soportes comunicacionales necesarios para la implementación de los Planes de trabajo que permitan el cumplimiento de los objetivos.

Modelo de Comunicación Institucional. Ejemplo

Deberán instrumentarse instancias de comunicación ágil y formal (se sugiere el correo electrónico), con copia a un e mail de presidencia; se incluirán los responsables jerárquicos de las áreas involucradas en la comunicación pero se propiciará la horizontalidad estableciendo el punto a punto en pos de la eficiencia.

La modalidad operativa propuesta, será de implementación gradual y convivirá con los soportes vigentes como el teléfono (internos), memos, etc.

A tales efectos se realizará un registro de usuarios, de máquinas “conectadas” y direcciones oficiales, configurando un circuito, cuya ampliación irá reemplazando a los soportes menos convenientes.

El recurso descrito posibilitará mayor eficiencia en la comunicación en general como así también el control en el ejercicio de las mismas propiciando el trabajo entre áreas. Se establecerán “tiempos lógicos de respuesta institucional”.

Bajo este circuito se prevé la realización de foros temáticos en tiempo real a través de la red.

Plan de Comunicación Interna. Metodología

El plan de comunicación requerirá de la segmentación temática y la de los destinatarios y su posterior jerarquización. De esta forma se establecerán campos temáticos de información y un orden de prioridades según aspectos vinculados a la vigencia, urgencia e importancia de la información.¹²

Las actividades de formación y de transferencia están íntimamente ligadas a la política de comunicación interna; comparten el destinatario de sus esfuerzos (el personal del organismo) y poseen el mismo objetivo general: adaptar la organización a las actuales y futuras exigencias planteadas desde el medio.

Es importante destacar la coherencia y coordinación en el discurso que debe existir entre las políticas globales de la institución y las estrategias de comunicación interna.

¹² PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ LUIS; GAITÁN MOYA JUAN ANTONIO, Metodología del Conocimiento Científico e Investigación en la Comunicación Ed. Síntesis. Madrid (1995).

A su vez el plan deberá contemplar a la cultura organizacional y pasar a ser protagonista de su desarrollo.

A la segmentación temática debe sumarse la de los destinatarios, dividiendo al personal según su localización geográfica, jerarquía, grado de instrucción, vinculación directa con el tema y otras a saber como edad, sexo, etc.

La segmentación es un instrumento necesario para lograr la pertinencia como base en la construcción de las que hemos denominado “Comunicaciones Eficientes”.

Se considerará la disposición ascendente, descendente y transversal de la información, según provenga de la base de la organización, de la alta dirección o entre pares en niveles de jerarquía.

La Unidad Para la Calidad en conjunto con el responsable de la coordinación del Programa deberán promover el ejercicio de la descentralización de la Comunicación Interna en un marco de planificación en cada área.

Implicará la asistencia técnica para el desarrollo de la “Comunicación Eficiente” dentro de las distintas áreas de trabajo. A estos fines se establecerán encuadres de trabajo, se brindarán pautas y se realizarán eventualmente juegos de simulación con representación de roles en acuerdo con las áreas a partir de objetivos y requerimientos específicos.

El plan de comunicación definirá en primer instancia los soportes que serán utilizados en función de la disponibilidad y posibilidad de

desarrollo actual, de los objetivos de comunicación, las características del mensaje, el público destinatario, la confidencialidad y la urgencia del mensaje.

Las Instancias Presenciales

Estas son el segundo pilar en la construcción del Plan de Comunicación Interna del SENASA.

A través de las mismas se podrá superar la instancia unidireccional planteada en el uso de los dispositivos convencionales.

1. Seminarios para la sensibilización:

Son eventos de realización periódica cuyo objetivo general deberá establecerse en forma previa (orden del día), cuya finalidad es el abordaje de un problema generalmente complejo, que puede involucrar los intereses de una o más áreas, y buscar las diversas formas para su clarificación.

A los mencionados fines se podrán realizar ponencias para la fundamentación, ejercicios de simulación, desarrollo de estrategias alternativas, etc.)

Las reuniones previstas serán según su finalidad de:

- Información

- Formación

- Reflexión

- Trabajo

- Toma de decisiones

- Investigación

- Otras

Instancias de divulgación presencial:

Son a partir de las cuales, los líderes de la transferencia que han realizado su módulo bajo la órbita del Programa de Transferencia del Know How SENASA transfieran las conclusiones desarrolladas en el seminario a las distintas áreas.

Esto posibilitará informar y hacer partícipe al personal de las actividades desarrolladas en otros ámbitos.

Las modalidades para las instancias descriptas son variadas y están dadas por la duración de la actividad, pueden llevar desde media jornada a varios días, por su lugar de desarrollo, por el público participante, en este caso podrá participar el personal en su totalidad o alguna categoría en particular; a su vez podrá ser de carácter voluntario u obligatorio, un área formal del organismo o abierto a personal de otras áreas, etc.

Las participaciones estarán definidas previamente como así también la programación.

Desarrollo de un dispositivo de integración regional

Este es uno de los objetivos postulados por el programa tendiente al fortalecimiento del SENASA en el interior del país. Será uno de los pilares de la regionalización institucional.

En concordancia con los preceptos establecidos desde el Programa de “Modernización de la Burocracia”, contemplando aspectos contenidos en sus tres lineamientos (ver programa) y junto a la activa participación de la Coordinación de Capacitación se ejecutarán las siguientes acciones:

- Relevamiento de las actuales condiciones de acceso a la comunicación interna en las Coordinaciones Regionales y Oficinas Locales (Matriz FODA Comunicacional).
- Definición de un plan de ampliación de infraestructura tendiente a igualar las condiciones de acceso desde el interior del país.
- Establecimiento de etapas para la implementación.
- Programación de las acciones de capacitación del personal vinculadas al acceso, manejo de los soportes, comunicación ascendente, descendente y transversal, etc. ¹³

¹³ PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ LUIS; GAITÁN MOYA JUAN ANTONIO, Metodología del Conocimiento Científico e Investigación en la Comunicación Ed. Síntesis. Madrid (1995).

PLANIFICACION GENERAL

CRONOGRAMA Y ASIGNACION DE RECURSOS

La presente propuesta ha sido concebida bajo la modalidad de mejora continua. De esta forma se conseguirá instalar una gestión profesionalizada de aquellos instrumentos destinados al desarrollo de mayor competitividad en la organización.

Se destacan como características de relevancia, la simultaneidad de ciertas acciones, la retroalimentación entre los programas y la revisión y redefinición de objetivos.

Fuente de Recursos

El proyecto será financiado por líneas internacionales de crédito a través del Banco Interamericano de Desarrollo según lo descrito en el punto Antecedentes Institucionales para los programas de Sanidad Animal y de Protección Vegetal.

Se prevé el financiamiento de la puesta en marcha estimado en cinco años acordándose montos de desembolso anual y planificación por objetivos para la solicitud de financiamiento de orden bianual.

Los mismos se consensuan y acuerdan antes de la puesta en marcha del proyecto.

INSTANCIA DE SENSIBILIZACION

Tiene como Propósito, la divulgación intra institucional de la propuesta, la concientización sobre la necesidad de lo planteado y la búsqueda de consenso y participación.

Consiste en las siguientes acciones:

- Exposición General ante el Consejo de Administración
- Tres encuentros de alcance regional a desarrollarse en las provincias de Córdoba, Buenos Aires y Río Negro. Al mismo serán convocados Directores Nacionales, Directores, Coordinadores y Responsables de Programas.
- Divulgación de documentos preliminares destinados a poner en el conocimiento general a los distintos estamentos institucionales sobre lo actuado. Diagnóstico institucional, Justificación y Propuesta.

Tiempo requerido:

60 días

Movilización del personal (viáticos) -----	\$45.000.-
Asistencia Técnico – Profesional -----	\$15.000.-
Elaboración y distribución de documentos -----	\$ 5.000.-
Contingencias -----	--\$ 5.000.-

Presupuesto total de la actividad ----- \$ 70.000.-

PUESTA EN MARCHA

ETAPA I

Los alcances previstos para esta instancia son:

- Definición formal de la Unidad para la Calidad
- Selección del Coordinador General y de los responsables de los Programas
- Aprobación de los Programas y sus Planes de Acción

Tiempo estimado para su realización:

40 días

Presupuesto anual:

Infraestructura edilicia y mobiliario -----	\$ 10.000.-
Computadoras e insumos varios -----	\$ 15.000.-
Costo operativo (sueldos)-----	\$ 95.000.-
Inversión inicial Total -----	\$ 120.000.-

ETAPA II

Se definen en esta etapa las acciones ha desarrollarse en el transcurso del primer año para los tres programas a partir de los objetivos establecidos en la propuesta.

Programa “Transferencia del Know how SENASA”

Plan de acción. Metas

- Identificación y selección de líderes
- Implementación de módulos de capacitación sobre la modalidad Formación de Formadores
- Selección estratégica de los módulos según las necesidades institucionales de transferencia
- Ejecución de 12 módulos distribuidos de la siguiente forma:

Dirección Nacional de Sanidad Animal	2
Dirección Nacional de Protección Vegetal	2
Dirección Nacional de Fiscalización Agroalimentaria	2
Dirección Nacional Legal Técnica y Administrativa	2
Procedimientos administrativos	2
Procedimientos Técnicos de Laboratorio	2

Presupuesto Anual

Dictado de cursos Formación del Formadores -----	\$ 5.000.-
Asistencia Técnico – Profesional -----	\$ 10.000.-
Movilización del Personal (viáticos) -----	\$ 25.000.-
Total -----	\$ 40.000.-

Programa “Modernización de la Burocracia”

Plan de acción. Metas

- Informatización inteligente
 - 1) Análisis diagnóstico sobre el estado de situación en los items:
 - A) Infraestructura
 - B) Capacidad del personal (de orden general y particular)
 - 2) Desarrollo de infraestructura
 - A) Incorporación de 150 máquinas (con la conexión considerada apropiada según lo indicado en el diagnóstico)
 - B) Desarrollo de capacidades técnicas (20 cursos de capacitación distribuidos en el interior del país organizados a partir de las necesidades establecidas en el documento diagnóstico)

Plan de acción. Metas

- Gestión.ar
 - 1) Elaborar un diagnóstico sobre la situación de normas y procedimientos.
 - 2) Desarrollar un plan que contenga las prioridades institucionales en materia de normalización y certificación.

- Reingeniería de la Concepción Administrativa

1) Llevar a cabo la realización de 5 Seminarios Taller involucrando a las áreas consideradas clave para abordar de forma productiva la revisión de los temas incluidos en el presente objetivo

Presupuesto Anual

Infraestructura:

Computadoras y soporte técnico ----- \$ 450.000.-

Insumos varios (software, mobiliario y otros) ----- \$ 40.000.-

Actividades de diagnóstico institucional ----- \$ 8.000 .-

Cursos de capacitación ----- \$ 71.000.-

Diagnóstico sobre procedimientos a certificar ----- \$ 9.500.-

Seminarios Taller ----- \$ 42.000.-

Total ----- \$ 592.500.-

Programa “Desarrollo de la Comunicación Interna”

Plan de acción para los objetivos del programa

- Comunicación estratégica
- Comunicar para integrar
- Soportes
- Identidad corporativa

Las acciones previstas para desarrollarse en el transcurso de la presente etapa son de diagnóstico y elaboración del Plan Estratégico Comunicacional.

Las acciones requeridas en materia de desarrollo global de infraestructura se realizarán de forma complementaria con el Programa “Modernización de la Burocracia”.

Presupuesto Anual

Desarrollo de soportes e infraestructura -----	\$ 60.000.-
Actividades de diagnóstico -----	\$ 8.000.-
Elaboración del Plan Estratégico Comunicacional -----	\$ 12.000.-
Total -----	\$ 80.000.-

Presupuesto global anual:

\$ 902.500.------

Programa “Transferencia del Know how SENASA”. Segundo período

Plan de acción. Metas

- Identificación y selección de líderes
- Implementación de módulos de capacitación sobre la modalidad Formación de Formadores
- Selección estratégica de los módulos según las necesidades institucionales de transferencia
- Ejecución de 24 módulos distribuidos de la siguiente forma:

Dirección Nacional de Sanidad Animal	4
Dirección Nacional de Protección Vegetal	4
Dirección Nacional de Fiscalización Agroalimentaria	4
Dirección Nacional Legal Técnica y Administrativa	4
Procedimientos administrativos	4
Procedimientos Técnicos de Laboratorio	4

Presupuesto Anual

Dictado de cursos Formación del Formadores -----	\$ 12.500.-
Asistencia Técnico – Profesional -----	\$ 17.500.-
Movilización del Personal (viáticos) -----	\$ 50.000.-
Total -----	\$ 80.000.-

Programa “Modernización de la Burocracia”. Segundo período

Plan de acción. Metas

- Informatización inteligente
 - 1) Capacidad del personal (de orden general y particular)
 - A) Desarrollo de capacidades técnicas (20 cursos de capacitación distribuidos en el interior del país organizados a partir de las necesidades establecidas en el documento diagnóstico)
 - 2) Desarrollo de infraestructura
 - A) Incorporación de 150 máquinas (con la conexión considerada apropiada según lo indicado en el diagnóstico)

Presupuesto Anual

Infraestructura:

Computadoras y soporte técnico ----- \$ 430.000.-
Insumos varios (software, mobiliario y otros) ----- \$ 20.000.-

Cursos de capacitación ----- \$ 25.000.-

Total ----- \$475.000.-

Plan de acción. Metas

- Gestión.ar
 - Análisis y eventual implementación de los cambios sugeridos en las actividades desarrolladas en el primer período del Programa de Transferencia del Know how.
 - Implementación de acciones tendientes a la normalización de seis procedimientos. Tres de cada Laboratorio.
 - Los procedimientos ha ser certificados serán seleccionados a partir del diagnóstico realizado en el transcurso del primer período.

Presupuesto Anual

Desarrollo del Plan de Certificación -----	\$ 15000.-
Actividades de Normalización -----	\$ 110.000.-
Desarrollo de Infraestructura -----	\$ 800.000.-
Implementación de medidas correctivas -----	\$ 275.000.-
Total del Presupuesto Anual -----	\$ \$1.200.000.-

➤ Reingeniería de la Concepción Administrativa

Llevar a cabo la realización de 5 Seminarios Taller involucrando a las áreas consideradas clave para abordar de forma productiva la revisión de los temas incluidos en el presente objetivo

Las metas para el segundo período serán presentadas en el transcurso del segundo semestre del primer año, una vez finalizados los seminarios participativos durante el primer semestre.

Presupuesto Anual

Seminarios Taller -----	\$ 15.000.-
Total del Presupuesto-----	\$15.000.-

Presupuesto general del programa:

\$ 1.790.000.-

Programa “Desarrollo de la Comunicación Interna”. Segundo período

Plan de acción para los objetivos del programa

- Comunicación estratégica
- Comunicar para integrar
- Soportes
- Identidad corporativa

Las acciones previstas para desarrollarse en el transcurso de la presente etapa son de diagnóstico y elaboración del Plan Estratégico Comunicacional.

Las acciones requeridas en materia de desarrollo global de infraestructura se realizarán de forma complementaria con el Programa “Modernización de la Burocracia”.

Desarrollo de los soportes comunicacionales seleccionados en el Plan Estratégico Comunicacional.

Definición de la Identidad Corporativa Unica y su manual de uso.

Planificación y ejecución de la primer etapa de la comunicación regional (uso institucional de la capacidad tecnológica instalada durante el primer período)

Presupuesto Anual

Desarrollo de soportes e infraestructura -----	\$ 60.000.-
Insumos operativos -----	\$ 60.000.-
Asistencia Técnica -----	\$ 30.000.-
Total -----	\$ 150.000.-

Presupuesto total del programa -----\$ 150.000.-

Presupuesto global anual:

\$ 2.822.500.-----

Margen por Contingencia:

\$282.250.- (10%)

Total:

\$ 3.104.750.-----

El presupuesto de las metas del proyecto está presentado bajo la modalidad por objetivos.

Los años subsiguientes serán presupuestados considerando un escenario de características similares.

Como condiciones externas que puedan modificarlo, se consideran la continuidad de la fuente de financiamiento, del marco macroeconómico y de la gestión institucional.

OBSERVACIONES:

- **La presente propuesta fue registrado en la Dirección de Derechos de Autor el mes de abril de 2004 y aceptado como trabajo de tesis por las autoridades de la Escuela de postgrado de Marketing Internacional de la Universidad Nacional de La Plata (Magíster en Marketing Internacional).**
- **Los valores establecidos en la presupuestación son a los efectos de la presentación académica, debiéndose revisarse ante otra disposición.**

BIBLIOGRAFÍA

- (1) FERRY, G. Pedagogía de la Formación, “Formación de Formadores”, serie documental N° 6 (Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires). Ed. Novedades Educativas. Buenos Aires. Primer edición (1997).¹⁴**
- (2) KATZ, D. Y KHAN, R. Psicología social de las organizaciones. Ed. Trillas, México (1986).**
- (3) LUCAS MARIN, A. La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Ed. Bosch comunicación, Barcelona, (1997).**
- (4) PUCHOL. L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Díaz de Santos, Madrid, (1997).**
- (5) PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ LUIS; GAITÁN MOYA JUAN ANTONIO, Metodología del Conocimiento Científico e Investigación en la Comunicación Ed. Síntesis. Madrid (1995).**

Sitios de Internet

www.clad.org.ve

(6) Martins, C. E. Cinco Puntos Acerca de la Administración Pública en Brasil, Ed. Revista del CLAD Reforma y Democracia. N°1 Caracas (enero 1994).

www.bvs.sld.cu

(7) Valdés Abreu, M. Cañedo Andalia, R. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas

**Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología.
Departamento Servicios Especiales de Información. CNICM.**

**Licenciado en Información Científico-Técnica y Bibliotecología.
Departamento Recursos de Información. CNICM.**